Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8970242
Centre d'intérêt: 700

Un modèle organisationnel de gestion des programmes / Commission des affaires pédagogiques. -- Montréal : Fédération des cégeps, 1988.
11 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. Bibliogr.: f. 11.

Vedette(s)-secondaire(s): Fédération des cégeps. Commission des affaires pédagogiques

---

Descripteur(s): Gestion de l'enseignement * Programme d'études * Modèle * Droits et responsabilités * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Gestion de programme * Approche-programme

---

Le Comité sur la gestion des programmes de la Fédération des cégeps analyse depuis 1986 le système de gestion des programmes d'études afin d'élaborer un système susceptible de répondre aux besoins des établissements et du MESS, modèle devant servir de base de discussion avec la DGEC. Ce document présente les fondements du modèle comprenant les postulats et principes de base, une définition de "programme", d'approche-programme", de "gestion des programmes" et une énumération des objectifs du modèle. On décrit ensuite quelques caractéristiques de modèle retenu, et les fonctions et responsabilités quant à l'élaboration des programmes, à son application, à son évaluation et à son analyse et enfin quant à la prise de décision relative à la reconduction d'un programme, à sa révision ou à son abandon.

Type de document: d

EDUQ
8970242

Commission des affaires pédagogiques

UN MODÈLE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES PROGRAMMES

Novembre 1988

Fédération des cégeps, 500, boulevard Crémazie est, Montréal, (Québec) H2P 1E7 – Tél.: (514) 381-8631

1. PRÉSENTATION

Le Comité sur la gestion des programmes de la Commission des affaires pédagogiques procède, depuis deux ans, à une analyse du système de gestion des programmes d'études au collégial. Le but de l'opération? Élaborer un modèle organisationnel de gestion des programmes susceptible de mieux répondre aux besoins actuels et futurs des établissements, du Ministère et du réseau des cégeps.

Au cours des prochains mois, la Fédération des cégeps entend conduire des discussions avec la Direction générale de l'enseignement collégial quant à la mise en oeuvre de ce modèle de gestion des programmes.

Ce document présente le modèle et comprend deux parties principales:

- un rappel des assises qui fondent le modèle organisationnel de gestion des programmes,

- une description sommaire du modèle, des fonctions qui le composent et du partage des responsabilités qui en découlent.

Une brève conclusion situe le modèle dans la perspective plus large de la responsabilisation accrue des établissements en matière de gestion de la chose éducative.

2. LES ASSISES DU MODÈLE

Les principales assises du modèle sont:

- les postulats et les principes de la gestion des programmes entérinés par la Commission des affaires pédagogiques,

- le cadre de référence et les définitions des concepts de programme, d'approche-programme et de gestion des programmes également adoptés par la C.A.P.,

- les objectifs poursuivis par la mise en place d'un modèle remanié de la gestion des programmes.

2.1 Les postulats et les principes

Comme indiqué précédemment, les postulats et les principes sont ceux déjà entérinés par la C.A.P. Ils sont extraits du document Une problématique renouvelée de la gestion des programmes. (1)

2.1.1 Les postulats

- Le programme constitue l'assise qui donne tout son sens à la mission de formation générale et professionnelle des cégeps.

- Le programme représente l'axe d'intégration de la formation de l'étudiant, jeune et adulte.

- Le programme agit comme pôle intégrateur de l'activité pédagogique et administrative.

- La gestion des programmes d'études occupe le centre de l'activité et du développement des cégeps et s'inscrit dans une démarche continue d'analyse et de développement institutionnels.

2.1.2 Les principes

- La gestion des programmes se fonde sur une approche intégrée des programmes et de la formation.

- La gestion des programmes respecte les principes et les règles reconnues de la gestion, à savoir: la planification, la réalisation et l'évaluation des opérations.

- La gestion des programmes est une responsabilité partagée, pour toutes les phases du processus, entre les collèges et le Ministère. Elle procède selon une répartition claire des pouvoirs, des rôles et des responsabilités.

- La gestion des programmes repose sur la nécessaire concertation des partenaires, et des collèges qui offrent un même programme.

2.2 Le cadre de référence

Il n'y a pas lieu de reprendre ici tous les éléments du cadre de référence adopté par la C.A.P. et touchant les concepts de programme, approche-programme et gestion des programmes. Nous rappelons uniquement les définitions de chacun de ces concepts.

2.2.1 Programme

«Un programme d'études, c'est:

- l'assise de la mission de formation des cégeps et l'axe d'intégration de la formation de l'étudiant et de l'activité pédagogique et administrative,

- un ensemble intégré de cours conduisant à la réalisation d'objectifs généraux et particuliers de formation,

- un système, un ensemble d'éléments constitutifs reliés fonctionnellement les uns aux autres: des étudiants, des besoins de formation, des buts, des objectifs, des contenus, des activités, du personnel, des ressources, des méthodes d'enseignement, du matériel didactique, des activités d'évaluation.» (2)

2.2.2 Approche-programme

Au moment de l'élaboration du cadre de référence, nous avons retenu une description du concept approche-programme plutôt qu'une définition formelle. Nous avons même emprunté à des personnes de collèges les principaux éléments de cette description. Voilà qui explique l'allure de la définition qui suit:

«Il s'agit essentiellement de ranimer, de rentabiliser la gestion des programmes à l'intérieur des établissements. Au-delà des révisions annuelles des grilles de cours, auxquelles nous procédons déjà, il nous faut entreprendre, et d'une façon systématique, l'analyse fouillée des comportements des étudiants d'un programme donné, évaluer le degré d'intégration des différents cheminements proposés par les professeurs des disciplines d'un programme, réexaminer et refaire, s'il y a lieu, la politique des cours complémentaires dans divers programmes, relancer les étudiants sur le marché du travail ou à l'université, établir des passerelles carossables entre les collèges et les universités, les établissements du secondaire, le marché du travail, rétablir, parmi tous les intervenants d'un programme, une conscience claire des objectifs de formation et d'apprentissage pour la clientèle bien spécifique d'un programme donné. Voilà une approche-programme.» (Pierre Leduc).

«Une approche-programme, c'est aussi, comme le souligne Marilyse Lapierre dans l'article cité précédemment, le suivi spécifique de chacun des programmes effectué conjointement par les enseignants et les membres de la direction. C'est se préoccuper du choix des cours de concentration ou de spécialisation qui relèvent du Collège, tout autant que de mesurer les effets sur la formation d'une approche pédagogique particulière ou encore identifier les besoins de perfectionnement des enseignants à la suite d'une révision de programme.»

«On pourrait même faire l'hypothèse que, pour l'instant, l'approche-programme est un modèle de gestion des programmes en phase d'élaboration et d'opérationnalisation.» (3)

2.2.3 Gestion des programmes

«La gestion des programmes c'est la planification, la réalisation et l'évaluation de l'ensemble des opérations liées à l'élaboration, l'application et l'évaluation des programmes d'études. La gestion touche tous les éléments constitutifs d'un programme et les activités qui s'y rattachent selon le partage des responsabilités entre les collèges et le Ministère.» (4)

2.3 Les objectifs poursuivis

Le modèle repose également sur la poursuite d'une gamme importante d'objectifs. Parmi les plus importants, mentionnons:

- Assurer une plus grande adéquation des programmes aux besoins des étudiants, du marché du travail et des études universitaires.
- Préciser les rôles et les responsabilités des collèges et du Ministère.
- Déterminer les éléments de formation fondamentale des cours et des programmes.
- Préciser les objectifs de formation de même que les objectifs spécifiques des cours et des programmes.
- Permettre à toutes les personnes et les instances concernées de mieux s'approprier les programmes.

- Assurer une intégration maximale des apprentissages et de la formation.

- Mieux intégrer les dimensions pédagogiques et administratives.

- Mieux choisir et articuler les stratégies, les méthodes et les techniques d'enseignement.

- Mieux évaluer les apprentissages, l'enseignement et les programmes.

- Assurer un encadrement des étudiants, tout au long de leur cheminement.

- Favoriser la continuité et la cohésion entre les ordres d'enseignement.

3. LE MODÈLE

3.1 Quelques caractéristiques majeures

En premier lieu, considérons quelques caractéristiques majeures du modèle proposé tout en gardant présent à l'esprit qu'un modèle est une représentation simplifiée et plus ou moins formalisée d'un processus, d'un système.

- Le modèle est résolument centré sur: les besoins de formation, l'atteinte des objectifs de formation et d'apprentissage, le cheminement scolaire de l'étudiant, l'intégration des apprentissages et de la formation, les conditions qui assurent la qualité de la formation et des apprentissages.

- Le modèle respecte l'ensemble des dispositions du Règlement sur le régime pédagogique du collégial ainsi que les diverses réalités de la «carte» des programmes: programmes généraux et programmes professionnels, cours communs obligatoires, cours de concentration et de spécialisation, cours complémentaires, programmes communs à tous les collèges, programmes dispensés par un nombre plus ou moins grand de collèges, programmes à site unique. De plus, il s'applique à tous les programmes d'État dispensés à l'enseignement régulier et à l'éducation des adultes.

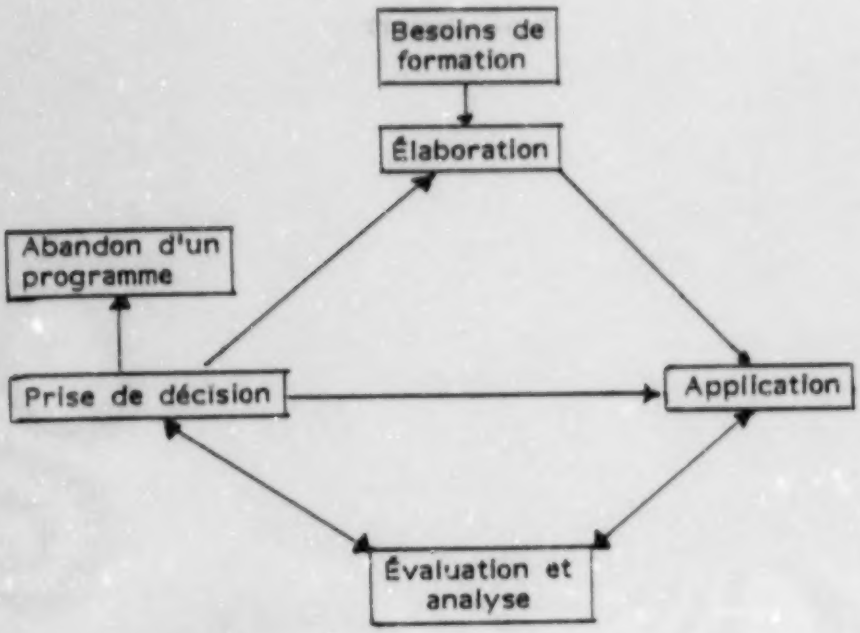
- Le modèle respecte le principe d'une gestion partagée des programmes entre les collèges et le Ministère et de ce fait, encadre les responsabilités et les actions des uns et de l'autre pour chacune des grandes fonctions. Autrement dit, le modèle sera fonctionnel et organisationnel si les deux partenaires, les collèges et le Ministère, l'adoptent et l'appliquent.

- Le modèle met l'accent sur la responsabilisation des établissements.

- Le modèle respecte le principe selon lequel un programme et son application forment un système dans lequel toutes les composantes sont en interrelation.

- Le modèle compte quatre grandes fonctions qui traduisent le caractère dynamique de la gestion d'un programme: l'élaboration, l'application, l'évaluation et l'analyse, la prise de décision.

3.2 Schéma du modèle



Il importe de prendre note des choses suivantes au sujet du schéma:

- Les besoins de formation et l'abandon d'un programme ne constituent pas des fonctions inhérentes au modèle de gestion des programmes. Ces deux facteurs sont essentiels à la dynamique du modèle mais au sens où ils représentent la porte d'entrée et la porte de sortie.

- La flèche bidirectionnelle entre les fonctions application et évaluation et analyse indique que l'évaluation porte essentiellement sur les conditions d'application et les

résultats de l'appilcation d'un programme d'études. Elle indique aussi que la fonction s'exerce d'une manière continue.

- La flèche bidirectionnelle entre les fonctions évaluation et analyse et prise de décision montre, d'une part, que la prise de décision s'appuie sur les résultats de l'évaluation et de l'analyse et, d'autre part, que la prise de décision peut nécessiter d'autres travaux d'évaluation et d'analyse.

- La fonction prise de décision peut entraîner: la reconduction du programme, sa révision, son abandon.

3.3 Description sommaire des fonctions et des partages de responsabilités

3.3.1 Élaboration

Description

Ensemble des opérations qui ont pour but l'établissement d'un nouveau progamme ou la révision complète ou partielle d'un programme existant.

Partage des responsabilités

D'une manière générale, la responsabilité de l'élaboration des programmes est partagée entre la DGEC et les collèges. À titre indicatif, les opérations touchant l'identification et l'analyse des besoins de formation, les études de pertinence ou la détermination des orientations concernent à la fois la DGEC et les collèges. Si l'élaboration des contenus de cours et du devis d'implantation d'un programme relèvent surtout des cégeps, l'approbation des cours et l'autorisation du programme concernent surtout la DGEC et le Ministère.

3.3.2 Application

Description

Ensemble des opérations relatives au cheminement scolaire de l'étudiant dans un programme d'études, de l'admission à la certification, de même que l'ensemble des opérations qui ont pour but d'assurer l'atteinte des objectifs de formation et d'apprentissage du programme auquel l'étudiant est inscrit.

Partage des responsabilités

À l'exception de la certification, les cégeps exercent l'entière responsabilité de la fonction application.

3.3.3 Évaluation et analyse

Description

Ensemble des opérations qui ont pour but d'analyser et de mesurer la pertinence et la cohérence d'un programme ainsi que l'ensemble des conditions de son application et des résultats obtenus. L'évaluation et l'analyse portent sur la totalité ou sur un ensemble plus ou moins grand d'éléments constitutifs d'un programme et/ou des conditions d'application. La fonction évaluation et analyse s'exerce d'une manière continue et fait appel à des procédés et des techniques valides de cueillette et de traitement de l'information.

Partage des responsabilités

Les collèges ont la responsabilité de procéder à l'évaluation et à l'analyse des programmes qu'ils dispensent. Selon des protocoles établis à l'avance, ils ont également la responsabilité de transmettre les résultats des évaluations à la DGEC et de collaborer avec cette dernière au moment où elle conduit des activités d'évaluation et d'analyse nécessaires à la clarification de la situation d'un programme et à l'exercice de la fonction prise de décision.

3.3.4 Prise de décision

Description

Ensemble des opérations qui ont pour but d'analyser les résultats de l'évaluation et de prendre les décisions relatives à la reconduction d'un programme, sa révision ou son abandon.

Partage des responsabilités

Les collèges exercent la responsabilité de la fonction pour tout ce qui concerne l'application des programmes. La DGEC, en étroite collaboration avec les collèges, exerce la responsabilité de la prise de décision au moment de statuer sur la reconduction, la révision ou l'abandon d'un programme.

4. CONCLUSION

Encore une fois, rappelons-nous qu'un modèle est une représentation simplifiée et plus ou moins formalisée d'un processus ou d'un système. Celui proposé dans ce document se conforme à cette règle de la «modélisation».

Ce modèle organisationnel de la gestion des programmes représente par ailleurs une synthèse des travaux réalisés au cours des deux dernières années par le Comité sur la gestion des programmes. Il traduit les positions fondamentales qu'entend défendre la Fédération des cégeps dans le dossier de la gestion des programmes. Et c'est sur cette base que la Commission des affaires pédagogiques et son Comité poursuivent les études et les activités relatives à l'application du modèle.

Le modèle s'appuie sur plusieurs principes. Parmi ceux-là, il y a la responsabilisation des cégeps en matière de «gestion de la chose éducative» en général et des programmes d'études en particulier. Ce principe ne vient nullement en contradiction avec les pouvoirs et responsabilités de l'État vis-à-vis l'enseignement collégial. C'est ce que montrait le Conseil supérieur de l'éducation dans son rapport 1986-1987 lorsqu'il écrivait:

> «Nous dirons donc essentiellement une chose, qui nous apparaît maintenant comme l'une de ces évidences qu'il faut à tout prix redécouvrir: la qualité de l'éducation est un enjeu pour chaque établissement. À la limite, pourrait-on dire, elle se joue et se gagne établissement par établissement. Les autres composantes du système - normes et règles, autorités administratives et politiques, régimes pédagogiques et programmes, ministères et organismes intermédiaires - remplissent correctement leur rôle si elles appuient et favorisent la qualité de l'éducation au sein de chaque établissement. Et même, on le verra plus loin, dans la mesure où les établissements sauront occuper l'espace qui leur revient et exploiter à fond la latitude dont ils disposent, les encadrements communs et ceux qui en sont responsables devront en prendre acte et s'y ajuster conséquemment.» (5)

C'est la voie que nous adoptons de plus en plus et qui semble la plus sûre puisque, comme le souligne le Conseil, elle fait appel au «dynamisme des établissements et à leur capacité de prise en charge», elle met l'accent sur «les apprentissages réels des étudiants» et le «curriculum effectif», elle met largement à contribution le «professionnalisme des personnels» et favorise «l'évaluation de la vie institutionnelle dans une visée de responsabilisation et de développement».

RÉFÉRENCES

1. Fédération des cégeps, Commission des affaires pédagogiques, Une problématique renouvelée de la gestion des programmes, Fédération des cégeps, Octobre 1987 pp. 27 et 28.

2. Fédération des cégeps, Commission des affaires pédagogiques, Cadre de référence pour les concepts de programme, approche-programme, gestion des programmes, Fédération des cégeps, juin 1988, p. 12.

3. Ibid. pp. 14 et 15.

4. Ibid, p. 17

5. Gouvernement du Québec, Conseil supérieur de l'éducation, La qualité de l'éducation: un enjeu pour chaque établissement, Rapport 1986-1987 sur l'état et les besoins de l'éducation, Gouvernement du Québec, 1987, p. 9.